

現代の経営政策とその課題

——社会的責任の今日的特質との関連において——

桜 井 克 彦

目 次

序

I 社会的責任の出現と展開

- (1) 責任の出現
- (2) 社会変化と社会的責任
- (3) 責任の今日的動向

II 社会的責任の類型と特質

- (1) 責任のタイプと展開パターン
- (2) 責任の現代的特質

III 社会的責任と企業経営

- (1) 責任の不可避性
- (2) 責任指向の経営

IV 経営目標としての経営成果目標

- (1) 責任の多様性と経営目標
- (2) 経営成果目標の概念と意義

V 現代の経営戦略

- (1) 経営成果指向の経営戦略
- (2) 経営戦略論の今日的意義

序

「企業ないし経営者の社会的責任」なる問題が社会のひとびとの関心事と

して、ならびに企業における経営政策的課題として登場して久しい。しかるに、かかる責任がなにを意味するかについては、論者の間でさまざまな見解がみられる。見解のそのような多様性は1つには、社会と企業が絶えず変動しており、そこから責任の内容・性格が動的であることに基づくと考えられる。

本稿ではまず、企業が直面する社会的責任問題について、今日に至るまでのその展開動向を眺めつつ、社会的責任の現代的特質を明らかにする。ついで、責任の現代的特質を踏まえて、社会的責任指向の企業経営に関して、経営目標および経営戦略の問題を中心に、考察を行うことにする。

I 社会的責任の出現と展開

企業の社会的責任とは抽象的には、社会のひとびとが抱くところの期待に企業が応えることを意味するとともに、この点では企業は、時代や社会体制の違いを越えて社会的責任を課せられてきているといつてよい。しかしながら、一般に企業ないし経営者の社会的責任として論ぜられるものは、資本主義経済社会、それも企業と社会がある発展段階に到達して以降のそれにおける、企業の社会的責任である。ただ、この場合においても、社会的責任の内容・性格は時代によってかなりに異なっていることに留意せねばならない。

すなわち、社会的責任の内容・性格の時代による違いをもとに、社会的責任の発展ないし展開に関してつぎの3つの段階を示すことができる。それは社会適応責任の出現の段階、社会適応責任の高度化の段階、ならびに責任発展の今日的段階としての社会経済適応責任の展開の段階である。これらの発展段階について簡単に説明するならば、以下のようである。¹⁾

(1) 責任の出現

社会的責任の展開の第1段階は、社会適応責任としての社会的責任の出現である。かかる社会的責任は企業に対してその市場支配力の適切な行使、ならびにその社会的影響力の幾つかの局面への配慮を命ずるものであり、それ

は競争市場の外部のいわば社会的環境に対する企業適応の必要性を強調するものである。一般的にいて、資本主義経済社会の企業は20世紀中頃にはそのような責任への対応を迫られるに至るといってよい。

かくの如き社会的責任の出現の過程について簡単に触れるならば、第1に、20世紀に入ると、企業間の競争、技術革新の進行、更には証券発行による大量の企業資金調達といったことの結果、企業の大規模化、市場の寡占化、特定企業へのひとびとの経済的依存度の高まり、およびそれらに伴っての企業の市場支配力ないし市場権力の増大がみられるようになる。そして、大企業によるその市場権力のしばしばの乱用と、それへの社会的批判の高まりが生ずるに至る。

第2に、例えば、工業化の進展に伴って地域社会の自然環境の汚染や破壊といった、いわゆる環境問題が登場する一方、市場メカニズムによってはそのような問題は必ずしも十分には解消されえない。あるいは、大規模な官僚制組織の展開、作業活動の画一化の進展、等は職場の規律への従業員の従属の強化をもたらすことになる。更には、企業の自由、信用制度、等を伴う資本主義経済にあっては、景気変動や失業、等の問題が存在する。そして社会は、政府のみならず企業に対しても、そのような種々の問題の解消に努めることを期待するに至るのである。

このようにして、資本主義社会ならびに産業社会の発展過程において企業は、幾つかの社会的責任に直面することになるが、この種の社会的責任はこれまでの説明のうちに明らかな如く、2つの範疇の責任を含んでいる。その1つは、企業に対し、市場でのその取引活動に際して自由裁量の権力を適切に行使することを求めるものであって、それは市場における企業行動のあり方を扱う。他は、企業が市場メカニズムの中で財・役役の生産・配給というその本来的な社会的役割を遂行する際に生ずるところの、企業の幾つかの市場外的影響を扱っており、この意味ではそれは市場非関連的にして派生的な種類の責任である。

資本主義経済社会の展開に伴い、企業はその市場支配力の増大に照応する形で前者の範疇の責任に直面するとともに、市場外でのその影響の増大に照

応する形で後者の範疇の責任への対応をも迫られるに至ることになる。責任のこのような出現の段階にあっては、社会のひとびとの主要な関心はどちらかといえば前者の種類の責任にあったとみてよいが、しかしながら後者の種類の責任も社会の少なからぬ関心事として登場することになる。

以上のようにして企業は社会的責任問題に直面することになる一方、労働組合や消費者団体・等の台頭、政府の企業規制の強化、社会経済理念の変化、企業の長期化ないし固定化、等というような、社会と企業自身において新たに展開をみた諸変化は、そのような社会的責任への自発的対応を企業に対し強制するに至る。かくして、20世紀の中葉には企業は、競争市場への対応よりもむしろ、この種の社会的責任への応答をその第1次的な経営課題とするようになる。

(2) 社会変化と社会的責任

概ね上記のような形で、今世紀中葉には、企業の社会的責任なる問題が社会の関心事として、また企業の経営課題として登場をみた。しかるに、社会と企業のその後の諸変化の進行に伴って、幾つかのものが社会的責任問題として新たに出現することになる。つぎに、この点について述べることにする。

まず、産業社会の発展・高度化の中で、社会のひとびとの普遍的価値、つまり社会価値は一段と変化し、ここから企業責任の一層の展開がみられるに至る。すなわち、例えば、国民所得の増大や社会の民主化の進展は、社会の価値を更に変化せしめ、自然環境の美しさ、自己実現、ひとびとの間のより一層の平等、等を社会の関心事たらしめることとなるのであって、企業は環境保全、仕事における働き甲斐、雇用における種々の差別の解消等の実現に努めることをその社会的責任として、一段と課せられるようになる。むろん、経済的豊かさは依然として社会の基本的価値の1つとして存在するとともに、ひとびとの豊かさの増大は企業の経営政策のあり方にますます依存することになる。そして、ここから企業は、社会が望む財と用役のより一層の供給、ならびにその関係者への一段の経済的報酬の提供を期待されるのであって、かかる経済的責任の達成に向けてその権力と影響力を積極的に行使する

ことをも、要請されるのである。

あるいは、社会への政府規制の減少ないし自由化の進行に伴って、企業の国際化ないし多国籍化が顕著となるとともに、このことは企業に対し、その市場内外の行動をめぐる幾つかの責任を課すに至る。例えば、企業は進出先の国においての、市場権力乱用の自制や自然環境の保全、等といった、いわば従来からのタイプの責任に加えて、いわゆる産業空洞化問題の如き、本国のひとびとと進出先のひとびとの間の期待の対立といった責任問題にも直面することになる。

更には、社会の高令化・都市化、等といった社会現象の進行もまた、企業に対し困難な責任問題を提示する。高令者の医療・福祉の充実、都市における交通混雑や犯罪への対応、等といった新たに発生するさまざまな社会的課題の解決に向って貢献することを、社会のひとびとは政府に対してのみならず、企業に対しても期待するようになる。

これらは、社会的責任問題の出現以降、新たに登場するところの責任の幾つかであって、20世紀の後半には企業はそのような新たな責任問題に面するに至る。それは従来からの社会的責任に加えて、より新しい種類の責任の受け入れを必要とするのである。そのような新たな責任の性格に関して付言するならば、第1に、企業をめぐる諸関係者への経済的報酬のより一層の提供というような責任は、それが企業に対しその市場支配力に関して適正な行使や適切な配慮を要請するという点では、既に企業が課せられてきている範疇の責任に属する。それにも拘わらずそれは、企業に対し責任履行のためより積極的な行動を要求する点では、新たな種類の責任である。

第2に、従業員の自己実現欲求の充足や職場における差別の除去の如き、いわば非経済的な性格の新しい責任が数多く登場する。この場合にも、従業員の自己実現欲求への応答の責任のように、企業の側における積極的行動を求める、いわば積極的な種類の責任が増大しつつあるのである。

第3に、社会問題の解決への寄与といった責任は、社会問題の依って生ずる原因を必ずしも企業や産業に直接には求め得ない点で、あるいは企業は主としてその経済的、人的、技術的な諸資源における豊富さの故に、社会から

この種の責任の履行を期待されているという点で、新たな範疇ないし次元に属するといつてよい。

かくの如く、社会変化の進展につれ、市場体制下での生産活動という資本主義企業の基本的な社会活動に係わる社会的責任に対し、ならびに生産活動の遂行より派生する社会的責任に対し、新たな責任が加わることになるのみならず、企業と必ずしも直接に関連しないような種類の責任も登場するに至る。かくして、社会的責任の内容、性格は一段と複雑化する。企業は、かかる高度化した社会適応的責任への対応をその主要な経営課題として有することになるのである。

(3) 責任の今日的展開

ところで、近年、一段の変化が企業環境において生じてきており、ここから企業は今日、これまでのものとは異なった種類の責任にも直面しつつある。

そのような責任の1つは、新しく登場しつつある社会問題に適切に応答することである。例えば、世界的規模での工業化の進展、地球人口の増大、所得の国際較差の存在、経済の国際的な相互依存と相互関連性の進行、等は全世界的自然環境の汚染・破壊の防止の必要性、安定した国際的社会経済秩序の構築の重要性、等を社会的関心事たらしめている。あるいは、アメリカ社会を例にとれば、麻薬中毒患者および麻薬関連犯罪の増加が大きな社会問題となっているといわれる。このように、新しい種類の、そしてしばしば国際的あるいは世界的規模での社会問題が出現しつつあり、企業はなんらかの形でかかる問題の解決に貢献することを、社会のひとびとから期待される方向にある。

他の責任についていえば、政府規制の緩和、それに伴っての自由化と国際化の進展、技術革新の一段の展開、社会価値変化の加速化、先進経済諸国での経済成長の鈍化、等といった近年の社会現象の中で、市場における企業競争が従前に比し強まる傾向にあり、ここから企業維持の責任が企業の社会的責任として登場してきているようにみえる。すなわち、これまでのところでは大企業は、一面での寡占企業間の競争の存在にも拘わらず、基本的にはか

なりの市場支配力を享受してきたといつてよい。しかるに競争企業による新しい製品と生産方式の開発、外国企業の市場参入、代替産業の登場、消費者ニーズの変化、等が今日、顕著となつてきており、企業の市場支配力は必ずしも永続的なものではなくなりつつある。他方、地域社会のひとつとははじめ、さまざまひとつとは依然として特定企業にその経済的ならびに社会的生活を少なからず依存しており、かれらは企業が革新への努力を通じて存続・成長に努めることを改めて期待している。社会のひとつとは自由化・国際化の進行、企業間の競争の復活、等に賛同する一方、企業の安定成長をも願うのである。

現代の企業は、既に眺めたような種類の社会的責任に加えて、上記のような新たな社会的責任を課せられつつあるといつてよい。これらの新しい責任のうち、社会問題への対応の責任は、既に登場している範疇の責任に属するが、企業維持の責任はこれまでのものとは次元を異にする責任であるといつてよい。企業維持は利害関係者の企業に対する期待の共通項であり、この意味ではそれは社会のひとつとに対する企業の根本的な責任である。

企業の市場支配力の相対的縮少の中でのかかる責任が改めて企業の社会的責任として登場するに至ったのであって、今日の企業の社会的責任は、競争市場以外の場で社会のひとつとの要求に応えることに加えて、競争市場に適應することをも含む方向にある。すなわち、現代の社会的責任は、このような意味での社会経済的適應責任として適切に理解しうる段階にあるといつてよい。要するに今日の企業にあっては、競争市場外部のいわば社会的舞台での環境適應と並んで、競争市場への適應をも改めてその基本的な経営課題とするのである。

II 社会的責任の類型と特質

これまでのところでは、企業が直面する社会的責任の内容を中心に、責任の出現から今日に至るまでについて眺めた。つぎに、その結果を参考に、社会的責任のタイプおよび展開パターンについて改めて論ずるとともに、社会

的責任の現代的特質を明らかにすることにしたい。

(1) 責任のタイプと展開パターン

企業が社会的責任としてその履行を社会から期待されることがらは、多岐に亘っている。企業の置かれる時間的・空間的状况を反映して、それらは多様でありうるし、また企業毎に異なりうる。そのようなさまざまな責任は、用いられる分類基準に応じて種々のタイプに類型化が可能である。すなわち、例えば、対従業員責任、対消費者責任、等のように責任の客体毎にグループ化することも可能であるし、経済的 — その意味は論者によって異なりうる — 責任と非経済的責任に、あるいは法的責任と道義的責任に、更には消極的責任ないし禁止命令的責任と積極的責任ないし行為奨励的責任、等に分類することもできよう。ここでは、企業への社会の期待としての種々の社会的責任を、主として、企業の基本的な社会機能との関連性の程度に従って、ならびに社会的期待の根拠ないし責任出現の原因と特定企業との間の結びつきの程度に従って、以下のⅠからⅣのタイプないしレベルに類型化することにしたい。

ここに、タイプⅠの責任とは、企業維持の責任である。すなわち、社会における企業の第1次的な機能たる、配給を含めた広義生産活動（それはその反面としての、売上収入等の収益の、企業関係者への配分活動を含む）を継続するという責任である。タイプⅡの責任は、資本主義経済の特質たる市場システムの下で上述の基本機能を適切に遂行するという責任であり、より具体的にいえば、それはその消極的側面としては、市場取引に際して地位の優越性を利用しないという責任、換言すると市場支配力ないし自由裁量的市場権力の乱用を自制するという責任を含むとともに、それはまた、その積極的側面としては、市場内外における関係者に対し、より一層の経済的便益の提供を行うという責任を含んでいる。

タイプⅢの責任は、企業による基本的な社会機能の遂行から派生するような、ないしは企業の基本的機能とはその内容において必ずしも直接的な関連性を有しないような種類の責任である。公正な人事、仕事における働き甲斐、

製品の安全性、地域社会の自然環境の保全、等にかかるタイプの責任に含まれる。この種の責任も、消極的責任と積極的責任の両者に分けることができる。タイプⅣの責任とは、企業活動が責任問題出現の一因であるかもしれないとしても、特定企業と責任問題の関連性が必ずしも明瞭ではないような種類の責任、あるいはたとえ責任問題の依って生ずる根源を企業に求めることが困難であっても、社会のひとびとが企業に責任問題への対応を期待するような種類の責任を指している。いわゆる社会問題への対処の責任が、それである。

これら4つの責任タイプは、Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳの順に、企業の基本機能との関連性、ならびに責任問題出現の原因と企業活動との間の結びつきが希薄となっている。また、タイプⅠの責任は、競争市場への企業の適応が経営課題として存在するような状況の中で発現する一方、タイプⅡ、Ⅲ、Ⅳの諸責任は、競争市場とは区別されるいわば社会的環境への適応が企業にとりわけ必要であるような状況で発現する。

企業の基本的な社会的機能との関連性の程度、あるいは責任出現原因と企業活動との関連性の程度に従って社会的責任を類型化することは、これまでも社会的責任論者の幾名か²⁾によって試みられているところであり、必ずしも目新しいものではないが、責任問題の歴史的な展開動向を理解する上で、また、今日の企業が直面しつつある責任についてその特質を把握する上で有用と思われる。

社会的責任の展開過程を上記4タイプの責任との関連で再度、簡単に眺めるならば、社会的責任展開の第1段階たる、社会適応責任の出現の時期にあっては、社会的責任の中心はタイプⅡの責任であり、タイプⅢの責任が付随的に存在した。責任展開の第2段階は社会適応責任の高次化の段階であるが、この時点になると、タイプⅡの責任における積極的側面の社会による強調に加えて、さまざまな種類のタイプⅢの責任が登場し、責任全体の中でタイプⅢの責任の占める比重は、従来よりも増すに至る。加えて、タイプⅣの責任もまた、責任領域に加わるようになり、社会的責任はタイプⅡ、Ⅲ、Ⅳの総計を意味することになる。責任展開の今日的段階においては、タイプⅣの責

任も社会的責任の主要領域の1つを形成する方向にある一方、タイプⅠの責任が新たに主要責任の1つとして登場するのであって、社会的責任はいわば社会環境適応責任としてのタイプⅡ、Ⅲ、Ⅳの諸責任と、競争市場適応責任としてのタイプⅠの責任とから構成されることになる。

(2) 責任の現代的特質

現代の企業が直面するところの社会的責任について、その現代的特質の幾つかを簡単に示すならば、以下のようである。

すなわち、第1に、これまでの説明から明らかなように現代の社会的責任は、社会適応責任と経済的適応責任の両者を含むところの社会経済的適応責任として理解しようということである。企業の市場支配力と社会的影響力の増大、ならびに国家による企業規制における限界の存在の中で、企業の社会的責任は社会適応責任として登場し展開をみた。しかるに、社会と企業の相互依存関係の高度化の中で企業競争が復活するにつれ、経済的適応責任としての社会的責任が出現するに至ったのであって、企業は社会適応責任遂行のための経営原則の探究に加えて、かかる経営原則と経済的適応責任遂行のための経営原則——伝統的にはそれはいわゆる営利原則として理解されてきた——との間の統合にも努めねばならないのである。

第2に、社会経済的適応責任としての現代の社会的責任にあっては、社会的責任は各種の範疇の責任を含む、いわば総合的責任を意味するということである。現代の社会的責任が4種のタイプの責任を含むことは既に指摘した如くであるが、それはまた、責任の客体の多様化・世界化、非経済的ないし非物質的な責任領域の拡大、積極的ないし行為奨励的な責任の増加、企業目的的な種類の責任の増大、等によっても特色づけられるのである。

第3に、個別企業との関連性が少なく、また対応に際しての資金的・技術的困難が大であるところの責任問題が企業責任に含まれる傾向にあり、ここから個別企業の責任限界が改めて問題になるということである。社会適応責任においてタイプⅢおよびタイプⅣの責任、とりわけタイプⅣの責任が主要責任の1つを構成するに至っているが、このことは経済的適応責任の出現と

相俟って、企業経営者と社会に対し企業による社会的責任引き受けの範囲と程度について考えることを、ますます要請しつつあるといつてよい。

Ⅲ 社会的責任と企業経営

I およびⅡでは、企業が直面する社会的責任問題が時代によってどう変遷してきたかを眺めつつ、現代の責任問題の特質について論じてきた。そして企業が今日、多様な関係者に対しさまざまなタイプないしレベルの責任を負っており、社会的ないし政治的な舞台と競争的市場という2つの経営環境への適応を要請されるに至っていることを明らかにした。ここでは、社会的責任問題への取り組みが現代の企業にとって不可避であることを改めて指摘したあと、社会的責任指向の企業経営のアウトラインを示すことにしたい。

(1) 責任の不可避性

既に述べたように、現代の企業はその市場支配力と社会的影響力の増大の故に、またその人的・物的・貨幣的・技術的な諸資源の蓄積の故に、更にはその存続への社会のひとびとの依存度の増大の故に、社会のひとびとからさまざまな責任の履行を期待されるに至っている。そして、短期的にはともかく、長期的には企業とその経営者は、もしその自由と力を保持し続けんとするならば、社会のかかる期待に応えることを不可避としているといつてよい。

すなわち、今日の社会では、国家や地方自治体といった公的機関に加えて、労働組合、消費者団体、環境保護団体、マス・コミ、等のさまざまな民間の団体・機関もまた、責任の履行を求めて直接・間接に企業に対し圧力をかけており、企業とその経営者における責任不履行は、いずれその意思決定における自由裁量的領域の縮小あるいは消失へと導くことが予想される。そしてここから、企業とその経営者は自身が今日の社会において享受しているところの権力、威信、自由といったものを、今後とも保持し続けんと願うならば、社会の期待に照応する責任の自発的受け入れに努めざるを得ないのである。

この点について更にいうならば、企業の社会的責任をめぐるデヴィスら

は、責任ある形でその権力を行使しない者は長期的には権力を喪失するという「責任鉄則」の存在を指摘するとともに、権力と責任についての一般的法則を権力・責任均衡の法則として示している。ここに権力・責任均衡の法則とは、もし権力が責任を上回るならば、長期的には権力の喪失、責任ある行動の増加、もしくはこれら2者の結合の結果として、権力と責任は均衡に近づくであろうことを、また、もし権力が責任を下回るならば、長期的には権力の追求、責任の喪失、もしくはこれら2つの結合を通じて、同様に権力と責任は均衡に近づくであろうことを主張するものである。³⁾ デイヴィスらの示すこれら2つの法則のうち、責任の不可避性を直接に扱う法則は、はじめの責任鉄則であるとともに、それは現代の高度化した社会的責任問題に対しても、基本的には適用可能であると思われる。

すなわち、デイヴィスらの責任鉄則はあくまで長期的・歴史的法則であり、その限りでは経営法則としての企業へのその適用可能性には限界が存在するかもしれない。あるいは、それは企業の社会的責任のうち、企業の市場支配力と社会的影響力に基づく責任（前述のタイプⅡおよびⅢの社会的責任）を主としてとり上げており、企業の資源への社会的期待に原因する責任（前述のタイプⅣの責任）、あるいは一方での市場競争復活による企業の市場支配力低下と、他方での企業存続へのひとびとの依存とから生ずる企業維持責任（前述のタイプⅠの責任）を明示的には扱っていないようにみえる。しかしながら、企業のいわゆる長期化・固定化・無限持続的存在化をその基本的特質とするところの現代の企業⁴⁾を念頭に置くとき、また、企業はなによりも社会の機関であり、社会の期待への応答が企業と経営者における自由裁量の権力の存在の第1次的な源泉であることに留意するとき、デイヴィスらの責任鉄則のうちに、企業による社会的責任実践の不可避性についての主たる論拠を求めうるのである。

もっとも、このことは企業が社会の期待に無条件に従うべきことを意味しない。現代の企業は、基本的には社会的責任の受け入れを免れ得ないにしても、個々の責任問題への応答に際してはそれは慎重でなければならないのであって、そのような慎重さはとりわけ前述のタイプⅣの責任への対応に関し

て必要である。キャロルは社会的責任への企業の対応の仕方を反動、防衛、適応、積極的受け入れといった4つの範疇に分類しており、なにもしないことから、多くを行うことまでに亘るさまざまな企業姿勢が責任への反応の仕方として存在することを指摘する。⁵⁾ たしかにかれの指摘にもあるように、責任問題をめぐり企業は、責任受け入れへの社会の期待に対し、強い拒否、期待への必要最小限の応答、あるいは社会の期待水準を越えての応答、等の形で、さまざまな対応をなしうる一方、それは社会の期待の本質的動向やその事業活動の特性、等についての十分な検討に基づいて適切な対応方法を選択することを必要とするのである。⁷⁾

(2) 責任指向の経営

いずれにしても現代の企業は基本的には社会的責任の履行を不可避としており、企業の主体としての経営者は企業への社会の期待を満たすような形で経営にあたることを必要としている。さればつぎに、かかる責任指向の企業経営に関して、そのアウトラインを眺めることにする。

さて、はじめに経営者の職務たる企業経営の意味について簡単に触れるならば、それは広義には企業の組成、業務遂行の管理、企業成果の処分といった諸活動を、また狭義には業務遂行の管理を指している。ここに企業の組成は企業の設立・解散・等や業務遂行者の人事を、また業務遂行の管理はとりわけ、経営目的の設定、経営戦略の策定とその実施、等を、更には企業成果の処分は業務遂行によって獲得される成果の評価や処分等をその内容とする。⁸⁾ この場合、株式会社企業にあっては制度上は、組成と成果処分は株主総会によって、また業務遂行の管理は取締役会によって担当されることになるが、株主総会と取締役会の無機能化の著しい現代の企業では、業務遂行の管理のみならず、組成と成果処分もまた、実質的にはいわゆる専門経営者によって担当されるに至っているのである。

かくの如く、今日の企業においては専門経営者が、企業の実質的な主体となっており、広義の経営者としての役割を担うに至っている。そしてここから経営者は、企業活動の成果の処分をめぐっての社会の期待を念頭に置きつ

つ経営目標を適切に設定するとともに、その実現に努めることを、また、これらの活動の状況を社会に対して適切に公表することを必要とするのである。経営者に課せられるそのような社会指向ないし社会的責任指向の企業経営の概要と課題を、経営過程に即して簡単に説明するならば、以下のようになる。

すなわち、企業経営活動は管理活動の一種であり、それは幾つかの連続する活動過程を含むが、ここではそのような一連の過程として、状況把握、政策々定、組織化、指導ないし広義の動機づけ、ならびに結果の評価と開示を考えることにする。ここに状況把握および政策々定は、いわゆる管理過程における計画過程に照応する。社会的責任指向の企業経営とは、社会的責任という企業目的の実現に向けて上記の諸過程のすべてを方向づけていくことを意味する。⁹⁾

まず、経営活動の最初の過程たる状況把握とは、企業自身とその環境の両者についてその現状と動向を把握・分析することである。社会的責任に企業が適いうるためには、状況把握の過程において企業への利害関係集団の期待の動向、市場競争の展開状況、企業による責任への対応の状況と課題、等が適確に把握されることが重要となる。

政策々定の過程は経営目的（経営理念と経営目標）の設定、経営戦略の策定、ならびに経営に関する基本的な方針・計画の設定を含んでいる。社会的責任指向の政策々定が存在するためには、経営理念において責任への応答の経営的意義が強調されねばならない。また、多岐に亘る責任の達成が経営目標としてとり上げられねばならず、多様にして、しばしば相互に対立する経営目標について、その統合のための努力が払われねばならない。加えて、市場や社会といった企業をめぐる環境、生産・販売・等の企業内の諸活動、更には経営管理活動の諸過程、等を分析することを通して、経営目標達成のための戦略的要因を把握し、適切な経営戦略の策定を図らねばならない。

組織化は、経営組織の構築とそれへの人員配置を指している。経営組織は広義には、企業組成に係わる組織を含むが、業務遂行のための組織に問題を限定しつつ責任指向の経営組織について論ずるならば、なによりも、経営者

自身に社会的責任問題への経営的対応の必要性を認識せしめるとともに、問題への適切な対応を可能ならしめるようにトップ・マネジメントの組織化が図られることが重要となる。この点については、わが国でも外部重役制の導入、専務会と常務会の分離、ゼネラル・スタッフ部門の整備等、さまざまなことが論者によって提案されている。なお、責任問題への反応に向けてのライン部門やスタッフ部門の整備、従業員の自己実現欲求の充足に向けての経営組織の弾力化、等を図ることも重要である。

指導ないし広義の動機づけは、経営政策の策定とその実施に向けて経営組織の構成員のすべてを動機づけていくことに関連する。責任指向の経営活動がみられるためには、企業内のひとびとへの報酬提供が企業責任の達成へのその貢献と連動することが不可欠であり、部門や個人の業績評価の基準として獲得利潤以外のものも導入されることが必要となる。

結果の評価と開示は、経営活動の結果を、とりわけ経営目標についての実績を当初の目標値や社会的基準に照して評価することを、ならびに、経営目標達成状況に関する情報を含めて、経営活動の諸状況についての情報を関係者すべてに公表することを意味する。社会的責任の適切な遂行のためには経営者は、社会的責任についての企業の実績値を目標値と対比しつつ、自己統制を含む統制活動にあたることを必要とする。また、広義経営者としての専門経営者は社会的責任に関する企業々績の開示を社会の諸方面から期待されるに至っているのである。¹⁰⁾

IV 経営目標としての経営成果目標

社会的責任指向の企業経営における基本的課題の1つは、伝統的な経営目標たる利潤目標に代えて、なにを具体的な経営目標として設定するかということである。この点について諸論者がさまざまな主張を行っているが、実践において有用と思われる経営目標としていわゆる経営成果目標を挙げることができるであろう。つぎに、かかる経営成果目標について述べることにする。

(1) 責任の多様性と経営目標

さて、企業が今日、直面しているところの社会的責任は、さまざまな種類の責任を含んでいる。例えば、株主に対する責任として配当と株価の増大・上昇、適切な経営情報の提供、等が、従業員に対するそれとして雇用の維持、賃金の増加、仕事におけるやり甲斐、公正な人事、災害のない職場、等が、消費者に対するそれとして財と用役の豊富な供給、適正な価格、製品の安全性、アフター・サービスの充実、等が含まれる。

このように責任はその種類に関して多様であるが、これらの責任はまた、その性格においてもさまざまである。すなわち、例えば、責任の幾つかは企業によるその実践の程度を貨幣価値的に測定しうるが、他のものは必ずしもそうでない。あるいは、責任のあるものは企業に対し、一定水準の履行を要求するに止まるが、他のものは出来うる限りの履行を要請する。このように責任はその性格の面でも多様性に富むが、それはまた、ときに相互に対立的であるような内容を伴っている。例えば、配当と株価の増大という株主への責任は、賃金の増大という従業員への責任とその内容において対立するかもしれない。あるいは、株主および従業員に対するこれらの責任は、適正な価格という消費者に対する責任と対立するかもしれない。かくの如く現代の経営者は、その種類、性格、達成水準において多様であるところの、そしてしばしば相互に対立するかもしれぬところの広範な企業責任に直面するのであって、そのような責任を経営目標にいかに関わり込むべきかという困難な課題にとり組むことを必要とするのである。

かかる経営課題のための十分な解答を示すことは、容易ではない。責任は種類と性格において多様であること、また、責任の幾つかが企業に一定水準を越えての履行を要請する一方、他の責任の多くもかなりの高度の水準の履行を企業に要求することは、経営目標を必然的に多元的かつ相互対立的たらしめる。これらのしばしば性格と水準を異にし、またときに相互に対立する目標への経営的対応は理論上は、いわゆる近代組織論の見地に立ちつつ目標についての満足水準の概念、目標への逐時的注目の概念、等によっても可能であるかもしれない。とはいえ、責任に関する多様な目標を少数の経営目標

に集約しうるならば、企業による責任の実践は、より容易となるであろう。

(2) 経営成果目標の概念と意義

ところで、現代の企業は社会の経済的プロセスにおいてのみならず、政治、文化、社会の諸プロセスにおいてもさまざまな役割を演じており、また、経済以外の領域でのその役割もまた、ますます増大する方向にある。それにも拘わらず、社会におけるその第1次的な役割が今日においても依然として、社会の経済的プロセスの中で財・用役の生産・配給、およびその反面としての関係者への収益配分を行うことにあることは、否定しえないであろう。そしてこの意味では、企業が直面している社会的責任の中核をなすものは経済的性格の責任であるとみてよい。

かくして、経済的性格の責任に焦点を当て、これらの責任への主たる経営的対応策をいわゆる経営成果目標の設定とその追求のうちに求めんとする試¹¹⁾みは、経営目標への社会的責任の織り込み、および責任に関する多元的な経営目標の統合という上述の経営課題にかなりに答えるように考えられるのであって、以下、経営成果目標の概念と意義について述べることにする。

さて、経営成果、あるいはそれに準ずるものの経営的意義を強調する論者は少なくないが、そこで用いられる経営成果の概念は必ずしも同じではない。例えば、論者の多くによって支持を得ている経営成果の概念は付加価値としての経営成果の概念であるが、その場合においても、付加価値の構成要素および分配体系についてどうみるかは、論者によってしばしば異なるのである。ここでは、企業をめぐる多様な利害関係集団、および企業へのそのさまざまな経済的要求を最も良く抱摂しうると思われる経営成果概念として、最広義の経営成果概念、すなわち売上収入としての経営成果概念をとり上げるとともに、かかる経営成果概念に基づく経営目標説を示すことにする。¹²⁾

すなわち、そのような経営成果目標とは、売上収入としての経営成果の獲得、および企業関係者へのその適正配分を骨子とする経営目標である。より具体的にいうならば、それは、売上収入の増大、関係者への収入の適正配分、ならびに、適切な方法での売上収入の実現といった、3つの要素ないし副目

標より構成される。

この場合、これら3つの副目標は、企業活動に先立って事前的、かつ同時に設定されることを必要とする。また、経営成果はその分配面においては、所有者帰属分（配当と留保より成る）、経営者帰属分（経営者俸給と役員賞与より成る）、債権者帰属分（利子より成る）、政府・地方自治体帰属分（租税・公課より成る）、地域社会・一般公共帰属分（企業寄付等より成る）、仕入先帰属分（減価償却費、原材料費、等より成る）といったものから構成される。

このような最広義の経営成果目標は、かなり性格を異にする利害関係集団への帰属報酬を等しく経営成果構成要素とみており、この点では異議を招くかもしれない。しかしながらそれは、例えば、仕入先への適正支払の責任の如き、付加価値経営成果目標によっては間接的にしか扱えないような責任をも経営目標に直接にとり込みうること、あるいは商品の価格と数量の積たる売上収入の大きさは企業の対消費者責任の履行の状況と直接に結びつくこと、等によって、広範な利害関係者に対する企業責任を経営目標に最も包摂しうるように考えられる。

もっとも、売上収入経営成果目標に限らず、経営成果目標は、例えば、それが経営成果の獲得と配分という複数の要素より成っており、これらの要素ないし副次目標の間で調整を必要とするという点で、あるいは経営成果の分配基準をどのように求めるかという困難な問題を抱えているという点で、更には、経営成果目標は非経済的責任をとり扱わないという点で、責任指向の経営目標の設定のための手引きとして大きな問題を有することは確かである。それにも拘わらず、経営成果目標、とりわけ、ここでの最広義経営成果目標は、責任と目標の多元化の中での統合的経営目標の設定が現代の企業における重要な経営課題となっている今日、少なからぬ実践的意義をもつと思われる。

V 現代の経営戦略

経営戦略の概念は論者によって異なりうるが¹³⁾、ここでは、経営目標の実現のために必要とされる基本的な方針ないし手段に係わるものとして理解することにする。経営目標は、それが実行可能であるためには適切な経営戦略を伴うことを必要とする。むろん、目標と戦略は相互関連的に設定されねばならない。以下、本稿の最後では、経営成果目標の実現のための経営戦略を中心に、経営戦略について眺める。

(1) 経営成果指向の経営戦略

さて、経営成果を売上収入の如く広義に解する場合であれ、あるいはそれをより狭く解する場合であれ、経営目標として経営成果目標を考えると、経営目標は経営成果の増大、成果の適正配分、および適正手段による成果獲得といった複数の要素によって構成されることになる。そしてここから、経営成果目標達成のための経営戦略は、経営成果獲得関連の戦略と経営成果分配関連の戦略とに大別されることになる。その場合、これらの戦略の夫々がどの程度に企業経営の場において重要となるかは、企業が置かれる環境条件に依存するといえよう。

すなわち、企業の市場支配力が顕著であるような、そしてそれに照応し支配力乱用の自制を社会が企業に強く要請しつつあるような状況では、経営成果の適正配分（適正獲得を含む）に関連する戦略が、重要となるであろう。また、特定企業への社会のひとびとの経済的依存が大きような状況、とりわけ、製品市場において競争が展開され、企業存続が企業の社会的責任として登場しているような状況の下では、経営成果獲得に関連する戦略が意義を増すことになるであろう。

現代の企業は既にみた如く、4種のタイプの社会的責任への同時的応答を社会から期待されるに至っており、このことは経営成果の獲得に係わる戦略と、配分に係わるそのいずれもが経営的意義を有していることを物語っている。企業の社会的責任をめぐる論議ではこれまでのところ、経営成果獲得

関連の戦略は成果分配関連のそれに比して、とり上げられることが少なかったように思われる。しかしながら、現代の企業経営においては、経営成果獲得のための戦略もまた、責任指向の経営活動において重要となっているのである。

(2) 経営戦略論の今日的意義

これまでのところでは、経営成果目標達成のための戦略を経営成果目標の構成要素に従って、経営成果獲得関連の戦略と経営成果分配関連のそれとに大別して論じてきた。むろん、両戦略は、例えば、成果の増大がより良好な分配状況に、また適正な分配状況が成果増大に導きうるという意味では相互関連的である。それはともかく、経営成果獲得関連の戦略は、究極的には製品市場とりわけ競争的それにおける売上収益の増大を指向するものである。それは例えば、製品と市場との関連においては市場浸透戦略、多角化戦略、等として¹⁴⁾、具体的にはさまざまな形をとって存在することになる。これらの戦略はいわゆる経営戦略論ないし企業戦略論の領域で詳しい理論的考察がなされてきており、社会的責任論の領域でそれについて論ぜんとする試みは殆んど存在しなかったといつてよい。

しかるに企業の社会的責任の今日的特質についての、ならびに責任指向の企業経営についてのこれまでの考察結果は、いわゆる経営戦略論の成果を社会的責任論に導入することが、責任論の技術論的側面の拡充・深化に少なからぬ貢献をもたらしうることを示しているとともに、ここに経営戦略論の今日的意義の1つを求めうるのである。¹⁵⁾

注1) 拙稿「企業の社会的責任の変貌と現代の経営環境」、九州経営学会年報、1988年11月；

拙稿「企業環境の新動向と経営課題」、東南アジア研究年報28集、1986年；拙著『現代企業の経営政策』、昭和54年；拙著『現代企業の社会的責任』、昭和51年、を参照。

2) 例えば、Keith Davis, William C. Frederick, Robert L. Blomstrom, *Business and Society : Concepts and Policy Issues*, Fourth edition, 1980, p.10.

3) Ibid., p.50 ff..

4) この点については、篠利重隆『経営学の基礎』（改訂版）、昭和44年に詳しい。

5) Archie B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Perfor-*

mance, The Academy of Management Review, 4 (4) (October 1979) in William R. Allen and Louis K. Bragaw, Jr., Social Forces and the Manager : Readings and Cases, 1982.

- 6) 反応の種類をこれに類する形で分類する論者としては、キャロルの他にも例えばセティを挙げうる (S. Prakash Sethi, A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns, the Academy of Management Review, 4 (1) (January 1979), in W. R. Allen and L. K. Bragaw Jr., op. cit.)。
- 7) この点を論ずるものとして例えば、George A. Steiner, Business and Society, Second Edition, 1975, pp.192 ff.。
- 8) 詳しくは、拙稿「現代の企業とその本質的動向」、長崎大学経済学部研究年報、第5巻 (1989年3月)。また森本三男『経営学の原理』, 昭和53年, 135頁を参照。
- 9) 前掲拙著『現代企業の経営政策』, 第1章。
- 10) 拙稿「利害関係集団に対する企業責任」(志津田氏治編『法と企業経営』, 昭和56年収録)を参照。
- 11) 例えば、高田博士による経営成果原理の主張 (高田馨『経営成果の原理』, 昭和44年) や細井博士の経営成果分配論の展開 (細井卓『配当政策 (増補版)』, 昭和36年)。
- 12) 詳しくは前掲拙著『現代企業の経営政策』, 第3章。
- 13) この点に言及したものとしては、例えば、神戸大学経済学研究室編『経営学大辞典』, 昭和63年, 220～1頁。
- 14) この点について詳しく論じたものとしては、H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』, 昭和44年)。
- 15) なお、現代の経営戦略の特質に関しては、前掲拙稿「現代の企業とその本質的動向」を参照。